

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku

The Competitiveness of a Company

Student: Bc. Eva Sýkorová

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Igor Nytra

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 30. dubna 2010

.....

Bc. Eva Sýkorová

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>3</b>
2.1	Vymezení pojmů daného tématu .....	3
2.1.1	Konkurence .....	3
2.1.2	Konkurenceschopnost .....	4
2.1.3	Konkurenceschopnost jako potenciál .....	6
2.1.4	Nové pojetí konkurenceschopnosti .....	6
2.1.5	Konkurenční výhoda .....	9
2.2	Vymezení pojmů vztahujících se k podniku .....	9
2.2.1	Charakteristika MSP .....	10
2.2.2	Příspěvková organizace .....	11
2.2.3	Lázeňství .....	12
2.3	Podnikatelské prostředí .....	15
2.3.1	Makroprostředí podniku .....	16
2.3.2	Mezoprostředí podniku .....	17
2.3.3	Mikroprostředí podniku .....	17
2.4	Metodika při posuzování konkurenceschopnosti podniku .....	18
2.4.1	Analýza makrookolí .....	18
2.4.2	Analýza mikrookolí .....	19
2.4.3	Hodnocení vitality podniku .....	23
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
4.1	Kroky realizace analýzy konkurenceschopnosti podniku .....	29
4.2	Aplikace analýzy makroprostředí .....	30
4.3	Aplikace analýzy mikrookolí .....	33
4.3.1	Analýza konkurenčních sil .....	33
4.3.2	Analýza konkurence .....	36
4.4	Aplikace metody hodnocení vitality podniku dle Pollaka .....	37
4.5	Vyhodnocení analýzy konkurenceschopnosti Lázní Hodonín .....	41
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Lisabonská výzva formulovaná na summitu členských zemí v březnu roku 2000, která vytýčila nový strategický cíl EU stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa, odstartovala výrazný vzestup významu fenoménu konkurenceschopnosti.

Konkurenceschopnost je kategorie spojená s výdělečnými subjekty, podniky. V poslední době se dostává do spojitosti i s neziskovými organizacemi. Tyto neziskové subjekty usilují o průběžné naplnění svého poslání a s tím související trvalou existenci. Nutně přitom vzniká soutěž mezi jednotlivými neziskovými organizacemi, které se pohybují ve stejné oblasti působení. Na rozdíl od výdělečných subjektů by tato soutěž neměla vyústit v konkurenční „boj“, nicméně pokud chce nezisková organizace trvale fungovat, měla by se pozitivně podívat především na sebe a analyzovat, jaké faktory přispívají k její trvalé udržitelnosti.

V obecném pojetí můžeme konkurenceschopnost chápat jako schopnost podniku utkat se s předními podniky na trhu, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu. Jádrem konkurenceschopnosti je uvědomělá tvorba a udržení konkurenčních výhod. Je nutné, aby podniky místo pouhého eliminování nevýhod hledaly cesty, jak růst a budovat si výhody.

Již zdaleka nestačí používat pouze jednu metodu pro zlepšení podnikových výsledků a pozice na trhu, jako je například totální řízení jakosti, štíhlá výroba, reengineering, benchmarking, controlling a další. Nezbytností v současné době je celistvý pohled na podnik a jeho okolí, tedy vnitřní i vnější okolnosti ovlivňující jeho další existenci.

Cílem diplomové práce je provést analýzu konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu, jehož hlavní činností je poskytování lázeňské péče. Tato analýza je realizována prostřednictvím souboru vybraných analýz, který je tvořen analýzou makroprostředí, mikrookolí a vitality podniku. Na základě zjištěných

informací vyplývajících z analýz jsou výsledky vyhodnoceny a učiněny tomu odpovídající návrhy a doporučení.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

V této kapitole budou definovány základní pojmy vztahující se ke konkurenceschopnosti a také k samotnému podniku. Dále budou popsány metody zvolených analýz při posuzování konkurenceschopnosti podniku.

### **2.1 Vymezení pojmů daného tématu**

Nezbytnou podmínkou pro analýzu konkurenceschopnosti a jejích zdrojů je správné vymezení pojmů jako jsou konkurence, konkurenceschopnost, nové pojetí konkurenceschopnosti a konkurenční výhoda.

#### **2.1.1 Konkurence**

Chápání pojmu konkurence závisí na úhlu, ze kterého je zkoumána. Může jít o pohled politický, sociologický, historický, manažerský apod. V moderní manažerské literatuře znamená vyrovnat se s konkurencí buď ji „přemoci“, nebo s ní „žít v míru“, nebo s ní „spolupracovat“. Každá z těchto tří možností má své výhody a nevýhody.

V klasických ekonomických rozborech jsou zdůrazňovány především tyto tři základní podmínky existence tržní konkurence:

- na trhu je současně více prodejců a/nebo kupujících a žádný z nich samostatně či v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh,
- prodejci a/nebo kupující disponují stejnorodými (homogenními a plně záměnnými) výroky nebo službami,
- vstup na trh i výstup z trhu je volný (neomezený).

V podkladových materiálech EU je konkurence definována jako situace na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje či podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje

na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí.<sup>1</sup>

Z mikroekonomického hlediska je konkurence definována jako rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurencí napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky a poptávky.<sup>2</sup>

Konkurence dle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má tedy širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, sociální, politický atd. Je nutno si také uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy.<sup>3</sup>

## 2.1.2 Konkurenceschopnost

V obecném pojetí můžeme konkurenceschopnost chápat jako schopnost podniku utkat se s předními podniky na trhu, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu. Jádrem konkurenceschopnosti je uvědomělá tvorba (a udržení) konkurenčních výhod. Je nutné, aby podniky místo pouhého eliminování nevýhod hledaly cesty, jak růst a budovat si výhody.<sup>4</sup>

Pitra (2001) definuje konkurenceschopnost jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Je zřejmé, že uspět na trhu může pouze ten, kdo danou konkurenční výhodu umí vhodně uplatnit a dokáže tím získat převahu nad svými konkurenty. Je přitom otázka, jakým způsobem konkurenceschopnost posuzovat.

---

<sup>1</sup> VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v EU*.

<sup>2</sup> MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie. Základní kurs*. 7. vyd. Slaný: Melandrium, 2002. 271 s. ISBN 80-86175-20-0.

<sup>3</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

<sup>4</sup> HUČKA, M. *Analýza a modelování adaptačních procesů průmyslových regionů v kontextu integrace do EU a vytvoření euroregionů – nepublikované dílčí zprávy z let 2000 – 2002*.

Blažek (2005) uvádí, že konkurenceschopnost označuje vlastnost podniku, jejíž využití může vést ke zvyšování jeho efektivnosti, výkonnosti či úspěšnosti. Zároveň doplňuje i opačný princip: efektivnost, výkonnost a úspěšnost podniku mohou být zdrojem jeho konkurenceschopnosti. Pro ozřejmení doplňuje i definice těchto čtyř vlastností:

- **konkurenceschopnost** – potenciál, který podniku umožňuje uspět v soutěži s jinými podniky,
- **efektivnost** – vztah mezi hodnotou výstupů (výrobků, služeb) a vstupů (zdrojů), které byly na tyto výstupy spotřebovány,
- **výkonnost** – objem hodnoty vytvořené podnikem za určité časové období,
- **úspěšnost** – míra, s jakou podnik naplňuje své cíle.

Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem. K tomu, aby byla firma konkurenceschopná je nutné, aby se přeměnilo běžné ekonomické uvažování do rovin, které ekonomie považuje jako externality. Je důležité vytýčit faktory, které ukazují v čem v dnešní době mohou konkurovat malé a střední firmy v EU velkým organizacím. Názorně to komentuje následující tabulka (tab. 1.1):

**Tab. 1.1 Faktory konkurenceschopnosti MSP zemí EU v %.**

Velikost firmy – počet zaměstnanců	Mikro 0-9	Malá 10-49	Střední 50-249	Průměr
Cena	47	46	52	47
Vlastní produkt nebo služba	63	68	73	63
Zákaznický servis	75	62	61	64
Poloha - prostředí	23	23	23	23
Jiné	1	1	1	1
Nic	1	1	0	1

*Zdroj: Observatory of European SMEs No 1/2002 European Commission*



Malé a střední podniky se uplatňují především v zákaznickém servisu a v produkci vlastního výrobku či služby. Vytvářejí pracovní příležitosti především ve službách, obchodu a řemesle tím, že formují velkou skupinu podnikatelů. Vytvářejí tak konkurenční prostředí v ekonomice země a přispívají k účelným strukturálním změnám podnikatelských subjektů v závislosti na odbytu domácího a zahraničního trhu. Sahrávají významnou úlohu v rozvoji ekonomiky České republiky. Je proto důležité vytvářet pro životaschopné a perspektivní malé a střední podniky a živnostníky takové podmínky pro jejich fungování, aby mohly být skutečnou hybnou silou rozvoje ekonomiky.

### **2.1.3 Konkurenceschopnost jako potenciál**

Podstata konkurenceschopnosti firem tkví v jejich konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Při úvahách o konkurenceschopnosti firmy je nutno zkoumat vztah mezi produktem a potenciálem pro vytvoření produktu. Potenciál lze chápat jako pravděpodobnou změnu, která vyvolá:

- příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového,
- odpor ke změně.

### **2.1.4 Nové pojetí konkurenceschopnosti**

Literatura zabývající se konkurenceschopností se často zabývá posuzováním „tvrdých“ prvků, které lze bezprostředně měřit. Význam kategorií, jako je identita, integrita, mobilita a suverenita firmy bývá často podceňován. Tyto tzv. měkké prvky jsou však výraznými složkami konkurenčního potenciálu firmy. Význam jednotlivých složek je následující.

**Identita firmy** je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy v okolním světě. Identita je nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy.

Identitu firmy lze vymezovat různými znaky (Mikoláš, 2000, Kašík, 1998), avšak pět následujících znaků zřejmě patří ke stěžejním:

- 1) *idea* - nosná myšlenka, reprezentující podstatu existence firmy, která proniká jako vize firmou a koncentrovaně vyžívá do podnikatelského záměru,
- 2) *totem* – reprezentační místo ideje – lokalita, místo, objekt, který ztělesňuje ideu do prostorové podoby,
- 3) *design* – estetický, audiovizuální apod. obraz ideje rozvíjené totem a dalšími znaky identity,
- 4) *rituál* – chování, komunikace, procesy apod. odvozené z ideje a realizující její obsah,
- 5) *inovace* – proces přeměn ideje, totemu, designu, a rituálu do nových vývojových forem.

**Integrita firmy** je dána její soudržností. Zahrnuje dva protiklady firmy. Na straně jedné je její pružnost a dynamičnost dána identitou pracovníků či jednotlivých složek. Na straně druhé je tato individualizovaná identita spojována s celkem, tzn. firmou.

**Mobilita** je potenciálem (dispozicí) firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na vnitřní i vnější podněty. Projevuje se jako pohyb firmy v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy.<sup>5</sup>

**Suverenita** charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní, jestliže má reálnou (nikoli formální) možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má následně možnost svá rozhodnutí realizovat.<sup>6</sup>

Soudobé formy konkurence z hlediska výše uvedených dimenzí, zejména s ohledem na mobilitu a suverenitu, přinášejí zřetelné selektování firem na trhu. Malé firmy jsou většinou lokálního charakteru s minimální mobilitou a suverenitou, naopak transnacionální firmy jsou globálně mobilní a jejich hlavním nástrojem

---

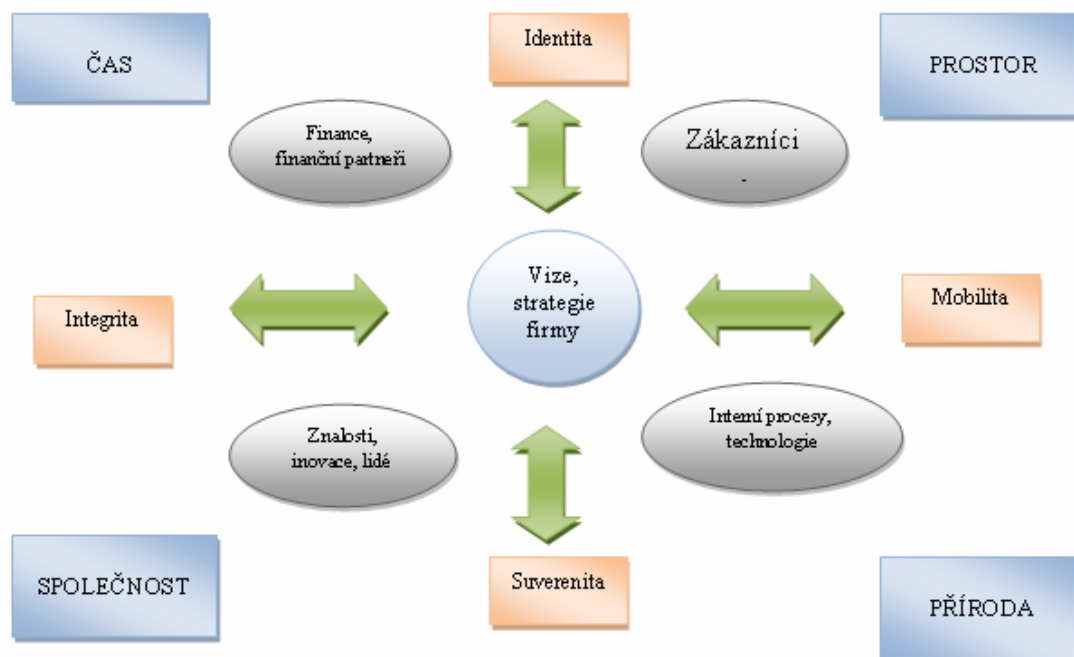
<sup>5</sup> HUČKA, M. a kol. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace.*

<sup>6</sup> MIKOLÁŠ, Z. a kol. *Podnikání & synergie.* Ostrava: Repronis, 2002. 86 s. ISBN 80-7329-025-1.

konkurenčního boje je ovládání času a prostoru, rychlost změn, či budování sítí a řetězců jak reálných, tak virtuálních (Ludvík, L. – Mikoláš, Z., 2003, Mikoláš, 2002).

Schéma konkurenceschopnosti firmy zachycuje model „IDINMOSU“, který je zachycen na následujícím obrázku (obr. 1.1):

**Obr. 1.1 Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU.**



*Zdroj: Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, str.85*

Jde o proces složité a několikanásobné transformace prvotních potenciálů a lidského umu. Má-li být firma konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. integritou, musí být pružná a v reakcích, tzn. mobilní, musí být suverénní, tzn. svébytná ve své existenci.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

### 2.1.5 Konkurenční výhoda

S konkurenceschopností úzce souvisí pojem konkurenční výhoda. Podstata konkurenční výhody spočívá ve schopnosti podnikatelského subjektu vytvořit větší reálnou, nebo takto vnímanou užitnou hodnotu pro jeho cílové zákazníky ve srovnání s konkurencí, nebo srovnatelnou užitnou hodnotu při nižších nákladech, eventuelně v kratším čase. Získání a udržení trvalé konkurenční výhody a s ní úzce spojené finanční výhody, doplněné přiměřeným rozvojem klíčových schopností a dovedností podniku by mělo být základem formulace jeho rozvojové strategie.

Dle Granta (2002) je konkurenční výhoda „schopnost firmy dosahovat na určitém trhu vyšší míru ziskovosti než její konkurenti“. Základ pro vybudování této schopnosti se může nacházet mimo i uvnitř firmy.

Veber (2000) definuje konkurenční výhodu jako „využití takových faktorů ve fungování organizace, které jí umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci“.

V dnešní době však již nestačí k získání zákazníka pouze manipulace s cenou, další podněty pro koupi jsou spatřovány v kvalitě a čase, případně rychlosti přizpůsobení se požadavkům zákazníků. Již nestačí orientovat se na jeden z těchto momentů, jak tomu bylo v minulosti (např. snížit náklady a tím i cenu), ale je nezbytné se zaměřit na všechny tři současně.<sup>8</sup>

## 2.2 Vymezení pojmů vztahujících se k podniku

Vzhledem k charakteru zkoumaného podniku je důležité vymezit pojmy jako je MSP, příspěvková organizace a lázeňství.

---

<sup>8</sup> KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

## 2.2.1 Charakteristika MSP

Pro národní ekonomiky má vznik malých a středních podniků zcela zásadní přínosy. MSP přispívají k tvorbě pracovních míst. V případě restrukturalizace podniků při nepříznivém vývoji ekonomiky či odvětví hrají MSP důležitou roli, neboť jsou schopny absorbovat poměrně velký počet propuštěných pracovníků. Nejen, že tedy zaměstnávají jinak nezaměstnané pracovníky, ale i sami podnikatelé – živnostníci – často volí cestu samostatného podnikání, pokud nemohou nalézt vhodné pracovní místo. Podnikání MSP je také klíčové pro konkurenceschopnost. Nové podnikatelské iniciativy zvětšují konkurenční tlak a nutí tak ostatní firmy reagovat zlepšováním své činnosti nebo zavedením inovací.<sup>9</sup>

Malý a střední podnik je definován v právních předpisech České republiky a Evropské unie za účelem jeho podpory. V České republice je tato definice uvedena v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb., v novelizovaném znění. Od 1.1.2005 je v platnosti také nová definice malého a středního podnikání pro účely přiznání podpory z veřejných finančních prostředků v prostředí Evropské unie, která je uvedena v tab.1.2.

**Tab. 1.2 Kritéria pro zařazení podniku mezi MSP.**

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců (méně než)	Obrat	Rozvaha (aktiva)
Střední	< 250	≤ 50mil. EUR	≤ 43mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10mil. EUR	≤ 10mil. EUR
Drobný (mikro)	< 10	≤ 2mil. EUR	≤ 2mil. EUR

Zdroj: <http://www.mpo.cz>

Malé a střední podniky jsou klíčové pro ekonomickou situaci, jak naší země tak celého evropského společenství. Jejich činnost se odráží především v mnoha makroekonomických ukazatelích České republiky, a to:

<sup>9</sup> KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

- zaměstnávají 62,2 % všech ekonomicky aktivních osob,
- 99,8% podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR,
- 35 % na exportu ČR,
- 50 % na dovozu,
- 33 % na HDP.

## 2.2.2 Příspěvková organizace

V České republice upravuje základy právního postavení příspěvkových organizací zákon o rozpočtových pravidlech státu a zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Podle nich zřizují příspěvkové organizace organizační složky státu a územní samosprávné celky, a to pro takové činnosti v jejich působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. O vzniku příspěvkové organizace vydává zřizovatel zřizovací listinu.

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní (resp. hlavní) činností a s peněžními prostředky od jiných osob, především z rozpočtu svého zřizovatele. Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci příspěvek na provoz v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb.<sup>10</sup>

Zřizovatel příspěvkové organizace je povinen vydat zřizovací listinu, ve které uvede vedle ustanovení o zřizovateli též název a sídlo příspěvkové organizace, specifikuje zde hlavní činnosti, vymezuje majetek a nakládání s ním, dále i druhy doplňkové činnosti. Zřízení příspěvkové organizace se oznamuje v Ústředním věstníku ČR a na návrh zřizovatele se zapisují do obchodního rejstříku. Obec kontroluje činnost, účetnictví i hospodaření svých příspěvkových organizací.

Příspěvkové organizace zřízené obcemi působí zejména v oblasti zdravotnictví, kultury, výchovy a vzdělávání, sociální péče, bezpečnosti, odvozu a nakládání s komunálním odpadem nebo péče o zeleň obce.

---

<sup>10</sup> Zákon č. 218/2000 Sb., ustanovení §53.  
Zákon č. 250/2000 Sb., ustanovení §28.

Příspěvkové organizace se řídí při hospodaření podle vlastního finančního plánu, ve kterém jsou uvedeny plánované příjmy a plánované výdaje, ty by měly být vyrovnané. Pokud jsou ve finančním plánu uvedeny příjmy vyšší než výdaje, může zřizovatel stanovit příspěvkové organizaci odvoz do rozpočtu. Odvod do rozpočtu zřizovatele může být stanoven i v případě porušení rozpočtové kázně. Příspěvkové organizace tvoří tyto fondy:

- Rezervní fond,
- Investiční fond,
- Fond odměn,
- Fond kulturních a sociálních potřeb.

Příspěvkové organizace hospodaří s finančními prostředky získanými:

- z vlastní činnosti,
- z rozpočtu zřizovatele (příspěvek zřizovatele),
- z doplňkové/jiné činnosti,
- ze smluv o spolupráci nebo sdružení prostředků,
- od státních fondů,
- z příspěvků a darů od fyzických a právnických osob,
- z vlastní činnosti.<sup>11</sup>

Zřizovatel poskytuje příspěvek na činnost organizace, zvláště přiděluje prostředky na dlouhodobý majetek a na provozní činnost. Kromě toho může příspěvková organizace obdržet účelovou dotaci přímo ze státního rozpočtu.

### **2.2.3 Lázeňství**

Česká republika hledá příležitosti a zvažuje možnosti jakým způsobem obstát se ctí v rozšiřujícím se prostoru Evropské unie. Jedním z odvětví, které má reálnou šanci v silné mezinárodní konkurenci uspět je odvětví cestovního ruchu, jehož nedílnou součástí je lázeňství a lázeňský cestovní ruch s dlouholetou tradicí.

---

<sup>11</sup> JURAJDŮVÁ H., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávných celků a organizací neziskového sektoru*. 1. vyd. Šlapanice: Olprint, Jaroslav Olejko, 2004. 132 s. ISBN 80-210-3583-8

Lázeňství je chápáno především jako jeden z oborů zdravotnictví, který v převažující míře patří do veřejné ekonomiky. Jeho produkty jsou statky a služby kolektivní neboli veřejné. Zároveň je lázeňství specifickou formou cestovního ruchu, při kterém jak lázeňští hosté, tak ostatní návštěvníci využívají komplex lázeňských a dalších navazujících služeb. Struktura lázeňského systému je uvedena v Příloze 1.

Lázeňství vychází z poznatku, že zdravotní stav obyvatelstva je jedním z nejdůležitějších indikátorů kvality života. Součástí péče o zdraví je i péče lázeňská. Cílem lázeňské péče je léčit nemoci s využitím přírodních léčivých zdrojů, napomáhat zmírňování zdravotních problémů, ale také předcházet samotnému vzniku nemocí.

České lázeňství směřuje k naplnění stanoveného cíle tím, že je skutečně založené především na využívání přírodních léčebných zdrojů s významným podílem přímé lékařské péče a s komplexním přístupem k léčebným pobytům.

V souladu s léčebnými metodami, které praktikují jednotlivá lázeňská zařízení, se zdravotní procedury dělí do následujících 4 skupin:

- 1) **tradiční** (klasické, standardní) – metody lázeňské léčby založené především na využití přírodních zdrojů (minerální voda; peloidy – bahno, slatina, rašelina; plyn; klima),
- 2) **tradiční** (klasické, standardní, ale více zdokonalené) metody založené na bázi lékařských technologií a dlouhodobě používané ve většině lázní (např. elektroléčba, magnetická léčba atd.).
- 3) **netradiční lázeňské** metody zařazené do lékařské praxe teprve v posledních desetiletích pod vlivem východní filozofie a wellness-kultury,
- 4) **služby nelékařské povahy** rámcově doplňující lázeňské léčebné programy (např. kosmetika, aktivní odpočinek atd.).



Tradiční produkty lázeňství jsou členěny podle způsobu jejich úhrady:

- **Z prostředků nemocenského pojištění** – lázeňská péče z prostředků jednotlivých zdravotních pojišťoven je hrazena všem, kteří jsou plátcí nemocenského pojištění. Z prostředků nemocenského pojištění je péče poskytována jako:
  - *komplexní* – náklady na ubytování, stravu a léčení hradí zdravotní pojišťovna,
  - *příspěvková* – náklady na léčení hradí zdravotní pojišťovna, ubytování a stravu si hradí klient sám.
- **Z vlastních prostředků (samoplátecká)** – pacienti si pobyt zajišťují pomocí cestovních kanceláří nebo přímo u jednotlivých léčeben a náklady na ubytování, stravu a léčení si hradí sami.

Základem pro přidělení lázeňského pobytu a léčby je návrh na lázeňskou péči, který podává ošetřující lékař, následnou kontrolu a potvrzení návrhu provádí revizní lékař příslušné zdravotní pojišťovny. Obvyklá délka léčebného pobytu je 21 a 28 dní, podle indikace.

V současnosti v Evropě existují dva proudy lázeňství:

- 1) **Tradiční léčebné lázeňství se silným medicínským zázemím** (Německo, Rakousko, Česká republika, Slovenská republika, Polsko).
- 2) **Pod pojem lázeňství patří také wellness a zdravotní cestovní ruch** (Španělsko, Itálie, Francie). Skandinávské země spatřují lázeňství v prevenci proti nemocem.

Z odborných prací, které se zabývaly aspekty konkurenceschopnosti lázeňských organizací v podmínkách Evropské unie vyplynulo, že dosažení konkurenceschopnosti českých lázní spočívá nejen v marketingových aktivitách, ale zejména ve schopnosti spolupracovat, budovat jednotnou image lázeňské destinace. Lázně musí hledat, jakým způsobem se odlišit od konkurence, hledat své

klienty, odhalovat své silné a slabé stránky, hledat jedinečnost, sledovat změny v prostředí a reagovat prostřednictvím vhodně stanovených nástrojů marketingového mixu – produktové, cenové a kontraktační, distribuční politiky a celé oblasti promotion.

Lázeňské organizace, hotely a lázeňská místa jsou spolu nerozlučně spjata. Lidé jezdí do lázeňských míst z různých důvodů. Ne vždy je důvodem pouze pobyt v lázeňském zařízení nebo v lázeňském hotelu. Hosté vnímají místo jako celek. Vnímají krajinu, prostředí, nabízené služby, kulturní, sportovní, rekreační možnosti, ale také vstřícnost místních obyvatel. Na území lázeňského místa se nachází mnoho poskytovatelů služeb, kteří mají rozdílné zájmy. Mnoho z nich se ocitá v pozici konkurentů. Zde je nutno upozornit na skutečnost, že konkurence je vysilující. Proto je vhodné si konkurovat navzájem jenom tam, kde je to nezbytně nutné a jinde hledat možnosti spolupráce, tvorby společných balíčků i programů.

Lázeňský cestovní ruch je jedním z nejefektivnějších druhů cestovního ruchu, který se podílí na rozvoji zahraničního cestovního ruchu a představuje pro Českou republiku příjmy. Spolu s interním domácím cestovním ruchem je zdrojem prosperity regionů i samotných lázeňských míst a všech podnikatelských subjektů, které se na jeho rozvoji přímo i nepřímo podílejí.<sup>12</sup>

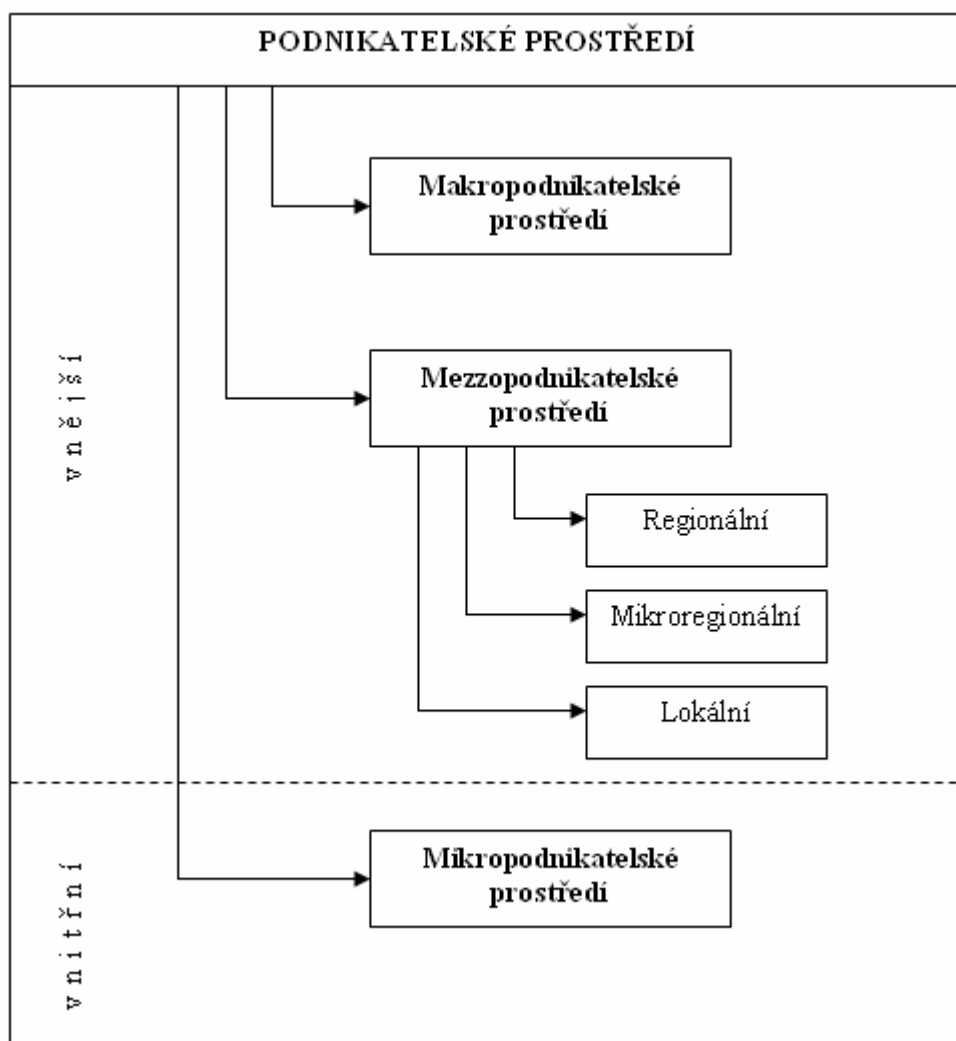
## 2.3 Podnikatelské prostředí

Intenzita a frekvence komunikace daného podnikatelského subjektu se základními prvky podnikatelského prostředí, a tedy vzájemné ovlivňování jsou rozdílné. Z tohoto zorného úhlu je užitečné chápat podnikatelské prostředí ve třech polohách (jak znázorňuje obr. 1.2), a to jako makroprostředí, mezzoprostředí a mikroprostředí.

---

<sup>12</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu – základní podmínka konkurenceschopnosti českých lázeňských subjektů v podmínkách Evropské unie*. [online] 2006 [cit. 2010-02-14] Dostupný z WWW: <http://www.cestovni-ruch.cz/zdroje/lazne-marketing>.

**Obr. 1.2 Typy podnikatelského prostředí.**



*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. Podniková ekonomika. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 1998. s. 57, kap. 4*

### **2.3.1 Makroprostředí podniku**

Makroprostředí vytváří celkový rámec pro realizaci podnikatelské aktivity. Stěžejními charakteristikami jsou zde stav a tendence v těchto směrech:

- makroekonomický růst či pokles, např. vyjádřený v podobě HDP,
- inflace či deflace (vliv na cenu zboží, služeb, peněz),
- vnější zadlužování či oddlužování státu,
- změna zaměstnanosti (růst či pokles nezaměstnanosti),

- změny jiných makrofaktorů (politické, ekologické, sociální aj.).<sup>13</sup>

### 2.3.2 Mezzoprostředí podniku

V případě mezzoprostředí se jedná o prostředí regionální, lokální. Bezprostředně působí na konkrétní podnikatelské aktivity v daném prostoru. Je výrazně utvářeno charakteristikami o stavu a tendencích ve směru:

- ekonomické a všeobecné kultury daného prostoru (regionu, lokality), např. hornatost krajiny, vodní plochy, lesy, přírodní zvláštnosti,
- technické a dopravní infrastruktury,
- ekonomické infrastruktury (existence bank, právní, softwarové aj. služby, poradenské firmy, hotely, pošty, agentury atd.),
- podnikatelských iniciativ (jako jádra podnikatelských inovací),
- ostatních faktorů (přírodních, kulturních, etických aj.).<sup>14</sup>

### 2.3.3 Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí je dáno prostředím ve firmě samotné. Svou povahou vytváří identitu daného podnikatelského subjektu. Mikropodnikatelské prostředí je vymezeno klimatem, kulturou a dalšími znaky, které vytvářejí v podniku provozní prostředí. Stěžejní osou je zde stav a tendence v těchto směrech:

- umění a schopnost vlastnit,
- umění a schopnost uspokojovat potřeby,
- umění a schopnost vést lidi,
- umění a schopnost vést komunikaci s podnikatelským prostředím,
- umění a schopnost vnímat a reagovat na ostatní faktory mikroprostředí podniku.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> KAŠÍK, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 1996. 197 s.

<sup>14</sup> Tamtéž

<sup>15</sup> Tamtéž

## **2.4 Metodika při posuzování konkurenceschopnosti podniku**

Konkurenceschopnost Lázní Hodonín bude posuzována na základě analýzy makrookolí a mikrookolí, dále bude zhodnocena vitalita podniku. Výsledky z předchozích analýz budou zrekapitulovány prostřednictvím výsledné SWOT analýzy.

### **2.4.1 Analýza makrookolí**

Tato analýza slouží k poznání nejširšího okolí podniku (Sedláčková, 2000), ve kterém působí. Zkoumají se politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

Mezi politické faktory patří např. daňová politika, regulace zahraničního obchodu, politická stabilita, členství země v EU, zákony týkající se pracovněprávních vztahů a bezpečnosti práce apod.

Základními ekonomickými faktory jsou úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, fáze ekonomického cyklu.

Sociokulturní faktory jsou demografické charakteristiky obyvatelstva, sociální mobilita, životní styl, úroveň vzdělání.

Technologické faktory musí podnik sledovat, aby při současném stále rychlejším tempu technologických změn nezaostával za konkurenty. Patří mezi ně např. podpora vlády, obecná technologická úroveň či rychlost technologického vývoje.

Kromě výše uvedených faktorů se stále častěji vyčleňují ještě faktory ekologické. Legislativní předpisy v oblasti ochrany ŽP jsou stále přísnější. Mění se také životní styl obyvatelstva a zvyšuje se jeho zájem o ochranu ŽP.

Cílem analýzy makrookolí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Dále je nezbytná snaha o odhad budoucího vývoje vybraných významných faktorů a jejich dopad na podnik.

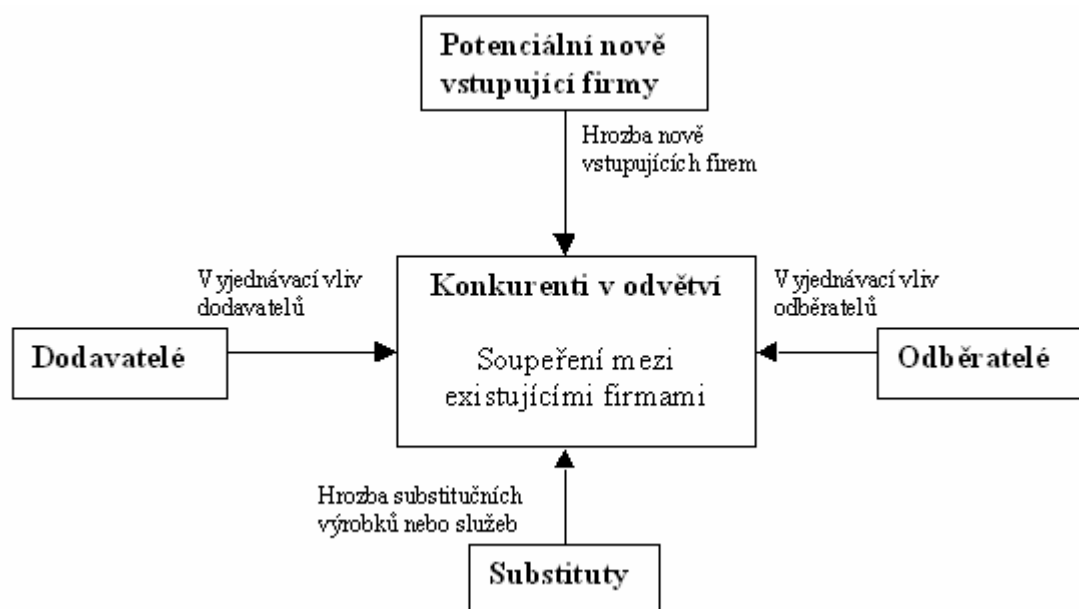
## 2.4.2 Analýza mikrookolí

Podnik je bezprostředně obklopen mikroprostředím, které je ovlivňováno vzájemně si konkurujícími podniky, dodavateli a zákazníky podniku. Jednotlivé složky mikrookolí na sebe navzájem působí a vznikají tak konkurenční síly.

### Analýza konkurenčních sil

Nejznámějším nástrojem pro analýzu konkurenčních sil je Porterův model pěti sil, kterým se snaží vytipovat faktory, jež mají vliv na vývoj strategické pozice podniku. Jednoduché zobrazení těchto sil je znázorněno na obr. 1.3.

**Obr. 1.3 Porterův model pěti sil.**



*Zdroj: PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.*

## 1) Potenciální nově vstupující firmy

Za potenciální konkurenty jsou považovány podniky, které si v současné době nekonkurují, ale mohou se konkurenty stát. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, kvůli kterým se podniky v daném mikrookolí nemohou prosadit.<sup>16</sup>

Faktory zvyšující bariéry vstupu pro potenciální konkurenty jsou následující:

- velké kapitálové vstupy,
- podniky v odvětví využívají úspor z rozsahu výroby,
- těžký přístup k distribučním kanálům,
- odvětví má strukturu přirozených monopolů,
- know-how,
- legislativa, ochrana trhu,
- silná diferenciacce,
- oddanost zákazníků,
- silný image výrobků/služeb,
- vysoce kvalifikovaná pracovní síla,
- energická reakce stávajících účastníků na pokus o vstup do odvětví.<sup>17</sup>

## 2) Konkurenti v odvětví

Faktory, které zvyšují rozsah a intenzitu konkurence jsou:

- pomalý nárůst trhu,
- očekávání budoucího růstu lukrativnosti trhu,
- velký počet a síla konkurentů,
- vysoké fixní náklady v odvětví,
- vysoké náklady na opuštění odvětví,
- malá diferenciacce výrobků,
- přebytek výrobních kapacit.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>17</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251 0396-X.

### 3) Substituty

Substitut je produkt, který vyhovuje potřebám stejně jako produkt vyráběný analyzovaným podnikem. Konkurence substitutů je ovlivněna snadností s jakou mohou přejít zákazníci k jiným partnerům nabízejícím produkty s podobnými vlastnostmi. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:

- Relativní výše cen substitutů. Podniky musí stanovit ceny tak, aby nemotivovaly zákazníky k přechodu k substitutům. To ovlivňuje zisky podniků, které musí hledat nákladové úspory.
- Diferenciace výrobků. Existence substitutů umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon i cenu.
- Náklady zákazníků na přechod k substitutům.<sup>19</sup>

### 4) Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují prostředí tím, že mohou nastavit cenu zdrojů, které mohou být pro odvětví nezbytné, na vysokou úroveň. Tím dochází v důsledku velkých vstupních nákladů ke snižování zisků. Dodavatelé mají velkou smluvní sílu v případech, kdy:

- Dodavatel je velký a významný,
- dodávané vstupy jsou pro odběratele důležité,
- dodávané vstupy tvoří významnou část celkových nákladů,
- odvětví dodavatelů je ovládáno několika velkými distributory, kteří dodávají velké objemy vstupů,
- vysoké náklady přestupu zákazníka v důsledku velké diferenciace výrobků,
- odběratelé nejsou důležitými zákazníky pro dodavatele,
- odběratel nemůže realizovat zpětnou integraci,
- pro odběratele existuje riziko dopředné integrace,

---

<sup>18</sup> Tamtéž

<sup>19</sup> KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-453-8.



- neexistují lehce dostupné substituty.<sup>20</sup>

Moderní způsoby řízení upřednostňují namísto konkurence mezi dodavateli, producenty a odběrateli navázat na jednotlivých stupních partnerství.

## 5) Odběratelé

Mocní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Podle Portera mají kupující větší vyjednávací sílu za těchto podmínek:

- Je-li zákazníků co do počtu málo a nakupují velké objemy,
- obor se skládá z velkého množství podniků s malou vyjednávací silou,
- zákazník má malé náklady přestupu k jinému dodavateli v důsledku standardizace nakupovaného předmětu,
- zákazník je velkým, významným odběratelem,
- kupující by si mohl produkt vyrábět sám, tj. hrozba zpětné integrace,
- nakupovaný produkt nepředstavuje pro zákazníka důležitý vstup,
- existence snadno dostupných substitutů.<sup>21</sup>

## Analýza konkurence

Nezbytnou součástí analýzy vnějšího prostředí podniku je analýza konkurence. Při ní je nutné vytipovat současné i potenciální konkurenty, sestavit jejich konkurenční profily a odhadnout jejich pravděpodobné reakce.

Konkurencí se rozumějí všechny subjekty na straně nabídky, které mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i podnik v rámci určitého oboru podnikání, a prodat jim své produkty.

Dle Kotlera lze rozlišit čtyři úrovně konkurence, založené na rozšiřování koncepce substituce výrobku:

---

<sup>20</sup> KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>21</sup> Tamtéž

1. **Konkurence formy výrobku neboli konkurence značky** – znamená, že podnik může své konkurenty vidět v jiných podnicích, které nabízejí podobný produkt z hlediska jeho fyzických vlastností téže skupině zákazníků za podobné ceny.
2. **Konkurence v rámci odvětví** – kdy podnik může své konkurenty vidět jako všechny podniky vyrábějící výrobky určité kategorie, tj. výrobky s podobnými vlastnostmi, které umožňují určitý způsob uspokojování dané potřeby zákazníků.
3. **Konkurence různých způsobů uspokojování potřeby** – podnik může vnímat své konkurenty jako všechny podniky, které vyrábějí výrobky poskytující tutéž službu, tj. uspokojující tutéž potřebu zákazníků. Ve středu pozornosti jsou různé způsoby uspokojování určité potřeby rozmanitými kategoriemi výrobků.
4. **Konkurence v rámci rozpočtu** – jedná se nejobecnější úroveň konkurence, která může být brána v úvahu, jsou to všechny podniky konkurující si při boji o tytéž peníze zákazníků.<sup>22</sup>

Je zřejmé, že nejkritičtější formou konkurence je konkurence formou výrobku, neboť, konkurenti přicházejí na trh s analogickými výrobky ve srovnatelné cenové hladině obdobným způsobem distribuce, určeným pro tytéž zákazníky.

### 2.4.3 Hodnocení vitality podniku

Celá řada ekonomů soustředila své úsilí na to, jakým způsobem předpovědět úmrtnost podniků, avšak jen velmi málo se jich pokusilo hodnotit životaschopnost. Úspěšné metody hodnocení úmrtnosti podniků zakládají své postupy na údajích z podnikového účetnictví. Využívají tedy údajů historických, získaných na základě endogenních (vnitropodnikových) činností. Budoucí životaschopnost podniků je na rozdíl od toho podmíněna hlavně exogenními (mimopodnikovými) faktory, které v podnikovém účetnictví nepřicházejí v úvahu.<sup>23</sup> V důsledku těchto úvah a na základě zkušeností ze sanací nemocných podniků navrhl Henry Pollak vlastní metodu.

---

<sup>22</sup> LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN. 80-86419-94-0.

<sup>23</sup> POLLAK, H. *Má váš podnik budoucnost?* Moderní řízení č. 3/2006.

Pollakova metoda hodnocení životaschopnosti podniků je založena na ohodnocení následujících deseti významných parametrů:

- cash flow dostačující na adekvátní krytí úroků na investovaný kapitál,
- dostatečné uspokojení zákazníků, akcionářů, věřitelů, zaměstnanců, dodavatelů a okolí v němž podnik působí,
- stabilní okruh spokojených zákazníků,
- výrobky/služby odpovídající požadavkům trhu,
- nepřetržitý výzkum trhu, jehož výsledky vkládá podnik do nových výrobků/služeb odpovídajících měnícím se požadavkům,
- školení kvalifikovaného a motivovaného personálu,
- optimální kapitálová struktura,
- schopné, spolehlivé a inovativní dodavatele surovin, výrobků a služeb,
- provozování činnosti na výhodném stanovišti,
- kladný postoj k životnímu prostředí.

Zmíněným deseti parametrům jsou přiděleny následující cílové hodnoty viz tab. 1.3.

**Tab. 1.3 Bodové rozložení faktorů konkurenceschopnosti dle Pollaka.**

Faktor	Cílové body	Komentář
Výzkum trhu	13	nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
Výrobky odpovídající trhu	12	další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku
Spokojení zákazníci	11	důkaz správného marketingu a motivace personálu
Zájmy finančních účastníků	11	záruka finančních transakcí v budoucnosti
Vztah k ŽP	11	předcházení možným konfliktům v budoucnosti
Kapitálová základna	10	zdravý základ
Výhodné stanoviště	9	přínos proti konkurenci
Personál	8	nezanbatelný přínos pro budoucnost
Finanční výsledek	8	důkaz zdravé podnikové politiky
Dodavatelé	7	při členění průmyslu důležitý faktor

*Zdroj: vlastní zpracování dle POLLAK, H.*

Součet bodů ocenění se vyjádří jako procentuální podíl. Ten je ukazatelem životaschopnosti podniku podle následujícího rozložení:

- **81 až 100 %** je životaschopnost téměř zaručena,
- **61 až 80 %** je životaschopnost velmi pravděpodobná,
- **41 až 60 %** životaschopnost bez zásahu není zajištěna,
- **21 až 40 %** podnik je nemocný,
- **0 až 20 %** podnik je v krizi.

Velmi vhodné je se při přidělování hodnotících bodů řídit grafickým měřítkem pořadí zobrazující vybrané ekonomické stavy u každého z deseti parametrů viz Příloha 2.

Malé bodové rozdíly v ohodnocení jednotlivých parametrů nemají významný vliv na celkové hodnocení podniku.

### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Lázně Hodonín leží na Jižní Moravě v malebné rovinaté krajině Moravského Slovácka. Jsou typem moderních lázní, poskytujících cílenou léčebnou a rehabilitační péči na vysoké odborné úrovni. Přírodně léčivým zdrojem je jodobromová solanka, která se nachází v blízkém okolí. Kromě nízké mineralizace vyniká tato jodová voda vysokým obsahem jodu a svým složením patří mezi nejkvalitnější vody svého druhu v Evropě. Logo lázní je zachyceno na obr. 2.1.

**Obr. 2.1 Logo Lázní Hodonín.**



*Zdroj: [www.laznehodonin.cz](http://www.laznehodonin.cz)*

V Lázních Hodonín jsou léčena onemocnění pohybového aparátu a kardiovaskulárního systému. Je zde zajišťována léčba chronických pohybových onemocnění, předoperačních a pooperačních stavů i poúrazové rehabilitace.

V současné době je léčebný komplex Lázní Hodonín tvořen dvěma lázeňskými domy Vladimír a Eva, léčebným pavilonem Jindřich a také parkem, který je zajímavým prvkem z hlediska architektonického.

Areál lázní nabízí ubytovací zařízení s 304 lůžky, moderní vodoléčebný pavilon s rehabilitačním bazénem a whirlpoolem, kongresový sál, kavárnu, bar, kadeřnický salon a další služby. Pacienti jsou ubytováni v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích a kompletním sociálním zařízením, všechny pokoje jsou vybaveny televizí, telefonem, rádiem a ledničkou. 68 pokojů je klimatizováno. K dispozici jsou i pokoje pro imobilní pacienty. Náročnější hosté mohou využít ubytování v apartmánu.

V Lázních Hodonín jsou léčeny především:

- funkční poruchy kloubů po zánětech,
- bolestivé stavy a degenerativní onemocnění kloubů a páteře,
- bolestivé vertebrogenní syndromy s přechodnými funkčními poruchami,
- poúrazové a pooperační stavy,
- stavy po kloubních náhradách,
- artrózy,
- projevy na svalech a šlachách po zánětlivých onemocněních toxických nebo traumatických poškozeních s opakovanými funkčními poruchami,
- Bechtěrevova nemoc,
- onemocnění tepen končetin aterosklerotického, zánětlivého nebo jiného původu s následným nedostačujícím prokrvením, přetlakové choroby I. a II. stupně,
- funkční poruchy kloubů po zánětech.

Podstatnou část léčení tvoří jodobromové koupele a zábaly, ruční klasické masáže, podvodní a reflexní masáže, perličkové, přísadové, bylinné a vířivé koupele, elektroléčba, magnetoterapie, parafinové zábaly, plynové injekce, myostimulátor, individuální a skupinové cvičení.

Mezi nejčastěji poskytované procedury patří:

- **jodobromová koupel**
  - jód se vstřebává do těla a zlepšuje pružnost měkkých tkání,
  - vhodné při léčbě onemocnění kloubů páteře a cév,
- **vířivá koupel**
  - využívá se kombinace tepla a silného mechanického dráždění vodou,
  - vhodná při bolestech nohou z námahy, léčby poúrazových stavů, při otékajících nohou při špatném prokrvení,

- **klasická masáž**

- přímý mechanický účinek zlepšuje prokrvení podkoží a svalů a tím umožňuje zlepšení jejich výživy a relaxaci,
- napomáhá rozrušení srůstů v podkožním tkanivu a v okolí kloubů,

- **parafín**

- přikládání roušek smočených v parafínu teplém 56°C,
- způsobuje prokrvení kůže, zmenšuje bolesti kloubů, má také příznivý relaxační účinek,

- **kryoterapie**

- přikládání hmoty zvané kryoperlosa o teplotě -18°C na různé klouby horních a dolních končetin,
- zvyšuje prokrvení oblasti, na kterou je aplikována, zlepšuje výživu tkání, urychluje vyplavování zánětlivých působků a snižuje bolest,
- zabraňuje vzniku větších otoků a hematomů,
- při ochlazení dojde ke sníženému vnímání bolesti a následně je možné cvičením zvětšit rozsah pohybu v kloubu,

- **podvodní masáž**

- pacient je ponořen do vody, na povrch těla je působeno paprskem vody různého tlaku a tvaru o zvolené teplotě 37 - 38°C,
- pozitivně působí na krevní oběh, lymfatický oběh a revmatoidní choroby.

Pobyt hostů v Lázních Hodonín zpřijemňuje řada kulturních akcí nebo programů. Protože Lázně Hodonín navštěvují lidé z celé republiky, je snahou všem přiblížit krásu folklóru Moravského Slovácka v podobě pravidelných besed u cimbálu a vystoupení folklórních souborů.

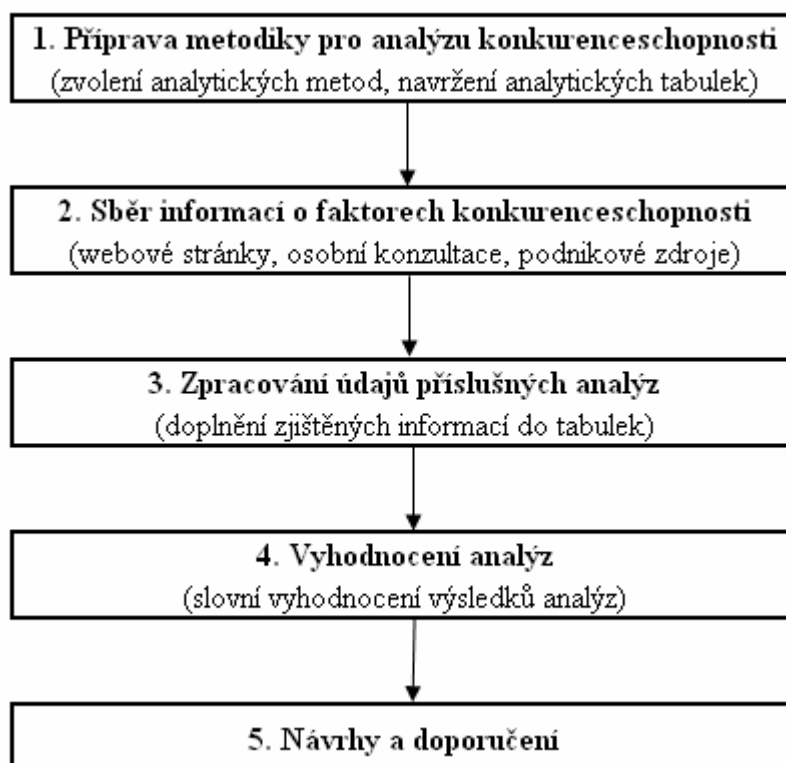
## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce bude popsán postup realizace analýzy konkurenceschopnosti podniku, stěžejní část bude věnována samotné analýze konkurenceschopnosti lázní. Lázně budou analyzovány z hlediska makroprostředí, mikrookolí a bude posuzována jejich vitalita. Výsledné vyhodnocení analýzy konkurenceschopnosti bude pro názornost vyjádřeno pomocí SWOT analýzy.

### 4.1 Kroky realizace analýzy konkurenceschopnosti podniku

Posloupnost kroků realizace analýzy konkurenceschopnosti Lázní Hodonín je znázorněna na obr. 3.1.

**Obr. 3.1** Posloupnost kroků realizace analýzy konkurenceschopnosti.



*Zdroj: vlastní zpracování*



## 4.2 Aplikace analýzy makroprostředí

V rámci tzv. PEST analýzy byly zkoumány politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Tyto faktory byly posuzovány z hlediska důležitosti pro Lázně Hodonín. Informace byly čerpány z odborných časopisů (Hotel & spa management, 40+ Moje generace wellness magazín), odborných článků publikovaných na internetových stránkách Vademecum, Ministerstva zdravotnictví ČR a z údajů Českého statistického úřadu.

### Politické faktory

Lázeňství upravuje zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon). Dalším souvisejícím zákonem je zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. Indikační seznam je řešen vyhláškou č. 58/1997 Sb. Nezbytný je také zákon č. 20/1966 Sb. o péči a zdraví lidu.

V současné době jsou aktuálním problémem „vysychající“ státní pokladny, což může vést k tomu, že finance zdravotních pojišťoven nebudou schopny pokrýt všechna očekávání zdravotní služby. Tato realita bude pravděpodobně v nejbližší budoucnosti znamenat i to, že všichni lidé budou muset o své zdraví lépe pečovat.

Lázně Hodonín jsou příspěvkovou organizací, a proto je velmi důležitá spolupráce s jejím vlastníkem, což je město Hodonín. Město s počtem obyvatel 27 tisíc a tomuto počtu odpovídajícím rozpočtem je velmi stabilním majitelem. Takovýto vlastník si dobře uvědomuje potenciál úspěšných lázní. Lázní úspěšných nejen pro vlastní hospodaření, ale také pro fakt, že se lázně stávají součástí produktové nabídky cestovního ruchu celého města. A naopak město hraje v rozvoji konkurenceschopnosti lázeňského místa nezastupitelnou roli.

## Ekonomické faktory

Dle Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR (viz tabulka 3.1) přijelo v loňském roce do českých lázní o 4 % hostů méně než v roce předchozím. Překvapivým faktem však je, že navzdory krizi počet českých hostů v českých lázních meziročně stoupl, i když pouze o 1 %. Do roku 2008 totiž směřovalo velké množství Čechů za relaxačními pobyty na Slovensko. Tyto pobyty však v důsledku zavedení eura značně podražily. Mnoho Čechů se tak vrátilo zpět do českých lázní. Dalším důvodem může být také díky současné hospodářské krizi šetření na zahraničních pobytech, případně uvědomování si výhod zdravotních a relaxačních dovolených.

**Tab. 3.1 Vývoj počtu pacientů v českých lázních v letech 2004 – 2009.**

Počet pacientů	2004	2005	2006	2007	2008	2009
na náklady zdravotního pojištění	131 817	123 577	110 137	108 313	106 637	104 874
na vlastní náklady:						
<i>tuzemci</i>	45 282	55 853	66 688	91 896	112 987	116 946
<i>cizinci</i>	117 003	119 929	134 518	133 761	153 704	136 575
Celkem	294 102	299 359	311 343	333 970	373 328	358 395

*Zdroj: ÚZIS ČR*

Růst životní úrovně, zvyšující se průměrná mzda a posilování české koruny jsou významnými faktory, které přispívají ke zvýšenému využívání lázeňských služeb. Na druhé straně dochází ke zvyšování cen vstupů, jako jsou materiály, suroviny, energie, služby, mzdové náklady, což je příčinou rostoucích cen poskytovaných služeb. Je třeba růst cen produktů rozumně udržet. Na druhé straně je nutné sledovat i ceny konkurence, ale nepodlehnout přistoupení na lákavé, nízké ceny. Tím by byl roztočen kolotoč dumpingu. Z dlouhodobého hlediska by se jednalo o sebedestruktivní opatření.

## Sociokulturní faktory

Zvyšující se průměrná délka života i důchodový věk lidí vyžaduje zvýšenou péči o zdraví a vzhled. Právě lázně a wellness centra jsou součástí zdravého životního

stylu, ale také místem, které napomáhá udržet pevné zdraví, optimální vzhled a životní pohodu.

Za posledních deset let se poměr zahraničních návštěvníků českých lázní zvýšil o více než 100 %. V poměru cenové nabídky jsou české lázně pro zahraniční návštěvníky stále levnější a v porovnání se srovnatelným rozsahem služeb velmi zajímavé. Navíc kvalita služeb českých lázní v porovnání s evropskými je vysoká. To se potvrdilo i při certifikaci Evropským svazem lázní, který certifikuje jednotným způsobem kvalitu jednotlivých evropských lázeňských zařízení. Českých lázní bylo takto certifikováno 17 s velmi dobrými výsledky.

Je třeba si uvědomit, že se změnil rytmus i podmínky života, zátěž organismu v zaměstnání, přibýly nové stresující situace, větší zodpovědnost sama za sebe. Na tuto změnu je třeba zareagovat i jiným, zdravějším stylem života. Zdraví a kondice se stává podmínkou osobního úspěchu. Ztráty z toho, že člověk onemocněl, jsou bohužel často nenahraditelné a zdraví se zatím ani v tržní společnosti koupit nedá. Je tedy čas na prevenci a zlepšování zdravotního stavu.

S rostoucí vzdělaností se zvyšují také požadavky zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb. Pro udržení klientely se tedy lázně musí snažit o co nejpestřejší a nej kvalitnější nabídku svých služeb.

### **Technologické faktory**

Nové technologie se do lázeňských zařízení dostávají z vlastních zdrojů, ale také za pomoci dotací z evropských fondů. Hodonínské lázně získaly dva takovéto dotační tituly. A to nejprve ze společného operačního regionálního programu. Lázně byly za pomoci tohoto programu vybaveny v roce 2007 léčebným zařízením, zejména elektroléčebným, laserovým, subaquálním a diagnostickým. V roce 2009 pořídily lázně z regionálního operačního programu kryosaunu, podvodní masáž a další diagnostické přístroje.

### **4.3 Aplikace analýzy mikrookolí**

Analýza mikrookolí Lázní Hodonín sestává z analýzy konkurenčních sil a analýzy konkurence.

#### **4.3.1 Analýza konkurenčních sil**

Pro budování konkurenční výhody je důležité systematicky analyzovat konkurenční síly, které působí na podnik. Cílem analýzy je nalézt nejlepší způsob obrany před stávajícími i budoucími konkurenty. Analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil je uvedena v Příloze 3.

##### **1) Potenciální nově vstupující firmy**

Základní podmínkou pro vstup nových konkurentů na lázeňský trh je za prvé vlastnictví povolení k užívání přírodně léčivého zdroje. K účelům lázeňské péče lze využívat pouze ty zdroje, o nichž je vydáno osvědčení, že jsou přírodním léčivým zdrojem podle zákona č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů. Osvědčení je vydáváno Ministerstvem zdravotnictví ČR. Využívat zdroje s tímto osvědčením lze pak pouze na základě povolení vydaného ministerstvem. Druhou nezbytnou podmínkou je vyhlášení nových lázní přírodně léčebnými lázněmi. Přírodně léčebné lázně jsou vyhlášovány Ministerstvem zdravotnictví ČR na základě splnění podmínek daných zákonem č. 164/2001 Sb.

##### **2) Konkurenti v odvětví**

V České republice působí v současné době 85 lázeňských zdravotnických zařízení (údaj k roku 2008). Za zahraniční konkurenci těchto popisovaných lázní je možné považovat zejména slovenské lázně. Hlavním důvodem je skutečnost čtyřicetiletého společného postupu bývalé federace v segmentu lázeňství. Příbuznost legislativy, jazyka a zachování léčebného charakteru je stále patrná. Výhodou moravských lázní v posledních letech je zejména fakt, že slovenské lázně se vstupem Slovenska do eurozóny ztratily cenovou konkurenceschopnost.

V důsledku světové hospodářské krize lázeňský trh celorepublikově klesá, což se projevuje v úbytku lázeňských hostů v rámci meziročního srovnání. Na druhé straně přichází trend preventivní péče o zdraví, do systému lázeňské péče pronikají nové tendence – zejména wellness, beauty. Znamená to, že lidé začínají více pečovat o své zdraví, a proto lze předpokládat budoucnost lázeňství jako perspektivní.

Každé lázeňské zařízení je zaměřeno na úspěch, proto je konkurenční rivalita vysoká. Diferenciace konkurentů je dána zejména tradicí, kulturou a přírodními podmínkami charakteristickými pro daný region. Vzhledem k současným trendům klienti vyžadují vysokou diferenciaci služeb. Na základě vývoje počtu lázeňských klientů, který směřuje ke zvýšení pozornosti na tzv. samoplátce, lázně přizpůsobují své služby a nabízejí nejrozličnější balíčky šité klientům na míru. Vzniká tak úsilí o to, přijít s novou netradiční nabídkou, která povede k nalákání potenciálních zákazníků. Výhodou lázní, oproti subjektům vstupujícím do segmentu wellness a beauty, je skutečnost, že si lázně stále zachovávají léčebný charakter.

### **3) Substituty**

V posledních letech klesá počet pacientů, kterým hradí lázeňskou péči pojišťovny a naopak roste počet klientů – samoplátců. Přichází nový trend odpočinku a regenerace v lázních, a proto je důležité změnit náhled na lázeňské pobyty. Mladí, solventní lidé netouží po léčebném programu, ale zajímají je rekondiční a regenerační balíčky vyhovující jejich individuálním potřebám. Lázně tak začínají přímo konkurovat *cestovním kancelářím*, i když jejich ceny jsou mnohdy vyšší než alternativní zahraniční dovolená.

Z hlediska léčebného jsou substitutem *odborné léčebné ústavy*. Tyto poskytují léčebně preventivní péči osobám s poruchami zdraví, které mají vleklý průběh a potřebují zvláštní odbornou péči. Velmi diskutovaná je zde problematika nerovnosti v oblasti úpravy péče v lázeňských zařízeních a v odborných léčebných ústavech. V souladu se stávající legislativou zde existují limity pro lázeňská zařízení, přičemž na odborné léčebné ústavy se tato omezení nevztahují. Předmětem sporů jsou zejména: proces povolování léčebných pobytů, indikační předpoklady, stanovená délka pobytu, možnost opakování léčby a indikační zaměření míst. Odborné léčebné ústavy nemají k dispozici přírodně léčebný zdroj.

#### 4) Dodavatelé

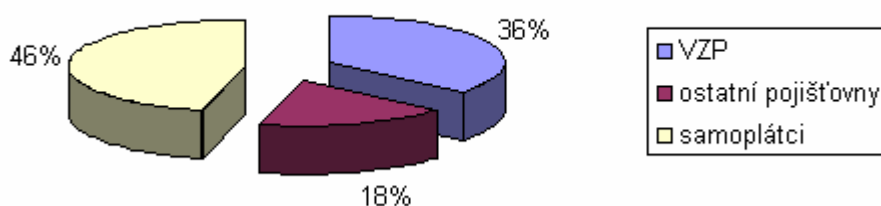
Pro vznik a samotný chod lázní je nejdůležitější existence přírodně léčivého zdroje, bez něhož nemohou léčebné lázně existovat. Žádný z dodavatelů, se kterými lázně spolupracují, nedodává výrobky či služby, které by byly nenahraditelné, tudíž je hrozba substituce dodavatelů vysoká. Pravděpodobnost, že by si lázně začaly dodávat doplňkový sortiment samy je velice malá.

#### 5) Odběratelé

Význam lázeňských služeb je pro klienty veliký, což se odvíjí ze samotného poslání lázeňských zařízení. Lázeňské služby tedy pomáhají zlepšovat zdravotní stav pomocí přírodně léčebných zdrojů, které nejsou běžně dostupné ani nahraditelné. Hrozba zpětné integrace je v tomto případě téměř nulová.

Pozice zdravotních pojišťoven, v porovnání se samoplátcí, je výrazně silnější (viz obr. 3.2).

**Obr. 3.2 Podíl odběratelů na celkových výnosech podniku v roce 2009.**



*Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových záznamů o odběratelích Lázní Hodonín*

Zástupci zdravotních pojišťoven především jednají o cenách pouze ve dvoustranných a neveřejných jednáních. Tím vytváří na poskytovatele lázeňské péče významný tlak jehož cílem je minimalizace cen. Jednotlivé lázně, vedeny snahou naplnit své kapacity, nemají šanci jak takovému druhu jednání nepodlehnout. Výjimkou jsou velké, světové lázně, které zdravotní pojišťovny mezi svými dodavateli zdravotní péče musí mít. Lázně, sdružené do Svazu léčebných lázní, se

snaží podobnému tlaku čelit a to společným jednáním zástupců zdravotních pojišťoven a zástupců lázní. Pozice samoplátců je proto mnohem složitější. Mohou využít cen daných jednotlivými lázeňskými zařízeními, nebo mají možnost využít služeb cestovních společností. Takovéto společnosti jsou někdy schopny zajistit slevy díky množství svých odběrů lázeňských pobytů. Rozsah takovýchto pobytů však bývá často nižší, je veden snahou o co nejnižší cenu a pochopitelně je cena navýšena o marži cestovní společnosti. Klienti tedy často využívají sezónně zvýhodněné ceny nebo akční ceny, které jednotlivé lázně často nabízí. Lázně Hodonín dávají rovné podmínky mezi pojištěnce a mezi samoplátce. Tím si zajišťují rovnoměrné zajištění klientely, třebaže např. v době hlavní lázeňské sezóny nemusí být příliš výhodné.

#### **4.3.2 Analýza konkurence**

Konkurenci na trhu s lázeňstvím můžeme hodnotit ve 3 úrovních:

- přímá konkurence (jiné lázně),
- substituce služeb (jiné způsoby léčení, relaxace, rehabilitace atd.),
- nepřímá konkurence (jiný způsob trávení volného času).

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev v interakci s řadou a spektrem konkurentů.

Konkurenceschopnost můžeme posuzovat ve dvou rovinách, a to:

- jako přitažlivost odvětví,
- jako konkurenční postavení uvnitř odvětví.

Konkurenceschopnost lázní (lázeňského místa) je široký pojem a nemůže být zužována pouze na řídicí a marketingovou činnost lázeňské organizace. Lázeňství se stává stále více součástí produktové nabídky cestovního ruchu a s tím souvisí jeho konkurenční schopnost.

Významnou roli v rozvoji konkurenceschopnosti lázeňského místa plní města a obce. Tato jejich role je nezastupitelná. Pro léčebné lázně je nejpálčivější

konkurencí konkurence přímá. Subjekty mají podobná východiska, podobné problémy, podobné vybavení a podobnou sílu. Rozhodovat bude zejména to:

- jak konkurent zachytí stále sílící integraci lázeňství do cestovního ruchu,
- jak dokáže reagovat na regulaci zdravotního pojištění,
- jak se začne vymezovat ke své konkurenci,
- jak bude umět prodat produkty při znalosti skutečnosti, že ochota tuzemců investovat do zdraví je zatím poměrně nízká,
- jak dokáže řešit u zahraniční klientely neznalost jazyka nebo jeho nižší znalost a kulturní odlišnosti,
- jak dokáže pracovat s pohybem kurzu koruny,
- v neposlední řadě jak je schopen se orientovat v podmínkách lokálního trhu.

Za přímou konkurenci Lázní Hodonín lze považovat taková lázeňská zařízení, která se zaměřují na léčbu stejného onemocnění, tedy na pohybový aparát. Z celkového počtu lázeňských zařízení se na onemocnění tohoto typu zaměřuje více než polovina. Podobný přírodně léčebný zdroj se nachází například v lázních Darkov a Klímkovicích.

#### **4.4 Aplikace metody hodnocení vitality podniku dle Pollaka**

Při posuzování vitality Lázní Hodonín bylo sledováno deset faktorů konkurenceschopnosti podle Pollaka. Mezi tyto faktory patří výzkum trhu, služby odpovídající trhu, spokojenost zákazníků, zájmy finančních účastníků, vztah k životnímu prostředí, kapitálová základna, výhodné stanoviště, personál, finanční výsledek a dodavatelé. Informace o posuzovaných faktorech byly čerpány z vnitropodnikových materiálů jako jsou finanční výkazy, marketingové výzkumy, vnitřní směrnice a v neposlední řadě z údajů poskytnutých v rámci konzultace s vedením podniku.

Jednotlivé faktory byly bodově ohodnoceny v rámci bodové škály vymezené v Pollakově modelu a také slovně popsána situace, na základě které byly body přidělovány. Tyto body jsou stupněm vyjádření míry splnění požadavků na daný



faktor. Součet bodů všech faktorů vitality (konkurenceschopnosti) je ukazatelem životaschopnosti podniku.

Lázně Hodonín získaly 92 bodů z celkového počtu 100 bodů, což činí 91 % (viz Příloha 4). Z tohoto výsledku lze usuzovat, že životaschopnost lázní je téměř zaručena.

### **Výzkum trhu, marketing**

Marketingová činnost lázní je hodnocena kladně, neboť je zde využíváno široké spektrum propagace od novin, odborných časopisů, televize, přes internet, billboardy až po upomínkové předměty. Průzkum trhu probíhá pravidelně a jeho požadavkům jsou přizpůsobovány nabízené produkty. Lázně nezaostávají ani ve sledování vývoje trhu v zahraničí, předmětem průzkumu jsou zejména sousední státy jako je Slovensko, Rakousko či Německo.

### **Služby**

Nabízené služby ve formě balíčků vycházejí z aktuální poptávky a prodejnosti jednotlivých produktů. Lázně Hodonín získaly v listopadu loňského roku certifikaci udělovanou Evropským svazem lázní Europaspamed. Tato certifikace je zaměřena na bezpečnost klientů v léčebných lázních. Dosud bylo v evropské unii certifikováno 42 lázní, z toho 17 z České republiky. Hodonín je v rámci unie hodnocen na 6. místě. Toto je významná značka kvality služeb a významný marketingový nástroj.

### **Spokojenost zákazníků**

Díky dobře zvládnutému marketingu a pravidelnému průzkumu trhu odpovídá kvalita služeb a služby samotné očekávání zákazníků. Tato skutečnost se projevuje v nepřetržitém růstu obratu lázní. Klienti mohou svou spokojenost či naopak nespokojenost vyjádřit v dotazníku, který je jim k dispozici na pokoji. Kromě toho je prováděn jedenkrát až dvakrát do měsíce masivnější průzkum trhu formou dotazníků. Klienti jsou motivováni k jejich odevzdání např. předáním přímo lázeňským lékařem

nebo jsou motivováni dárkem. Výtěžnost vrácených dotazníků je velmi vysoká a má proto velkou vypovídací schopnost.

### **Zájmy finančních účastníků**

Lázně Hodonín jsou příspěvkovou organizací města Hodonín. Jedná se o neziskovou organizaci, jejíž činnost není motivována tvorbou zisku k přerozdělování mezi vlastníky, správce nebo zakladatele. Případně vytvořený zisk je vkládán do rozvoje a plnění cílů organizace.

Lázně jsou schopny včas a v plné výši splácet své závazky (velkou výhodou jsou zde platby cash od klientů samoplátců). Pohledávky za pozdní úhrady od pojišťoven jsou prakticky zanedbatelné, nepřevyšují 10 dnů po splatnosti.

### **Vztah k ŽP**

Činnost lázní žádným způsobem nenarušuje životní prostředí, neznečišťuje ovzduší ani nezatěžuje okolí hlukem. Vnitřní předpisy vymezují podmínky pro užívání léčebného zdroje – jeho těžbu, užívání a likvidaci.

Zákon č. 164/2001 Sb., lázeňský zákon, vydává statuty lázeňských a klimatických míst, vytyčuje ochranná území, stanovuje podrobné předpisy k zachování čistoty vzduchu, ke zlepšení klimatických podmínek a k péči o vegetaci a estetický vzhled (úpravu místa a jeho okolí).

### **Kapitálová základna**

Lázně nejsou zatíženy žádnými dluhy. Každý rok využívají provozní úvěr od některého z bankovních domů. Tento zdroj je využíván pro eliminaci přechodného nedostatku finančních prostředků. Platby za zdravotní pojištěnce získají lázně až po vyúčtování po ukončení jejich pobytu, který není kratší než 21 dnů. Dále lázně využívají dotací z evropských fondů. Slouží zejména na investiční činnost (viz výše). Dále využily lázně 2 dotačních titulů na marketingovou činnost. Výše dotace dosáhla 2,2 mil. Kč v roce 2007 resp. 1,76 mil. Kč v letech 2009-2010.

## **Stanoviště**

Poloha lázní je výhodná z hlediska atraktivity přírodního prostředí, oblast je bohatá na kulturní památky a rezervace, vyniká folklórem Moravského Slovácka. V okolí je řada významných historických památek – památník Velké Moravy v Mikulčicích, zámek Lednice, zámky v Miloticích a Buchlovicích. Lázeňští hosté mohou navštívit hrad Buchlov, skanzen lidové architektury ve Strážnici i slavné poutní místo Velehrad. V nejbližším okolí města Hodonín je možné navštívit Lednicko-valtický areál.

Blízkost hranic se Slovenskem a Rakouskem může být stejně tak příležitostí jako ohrožením.

Dostupnost hlavních dodavatelů je dobrá. Do města je dobré spojení po silnici i železnici. Město Hodonín je dobře přístupné po dálniční trase D2 (E65) Brno – Bratislava a z jihu na severovýchod po protínající vnitrostátní silnici č. 55 z Břeclavi na Hodonín a Uherské Hradiště. Železniční stanice je na hlavní trase Břeclav – Uherské Hradiště. Dobrá je i síť městské hromadné dopravy.

Spolupráce s místními úřady je na velmi dobré úrovni a to nejen proto, že vlastníkem lázní je město Hodonín, ale také proto, že se jedná dlouhodobě zdravý podnik, navíc je to z dlouhodobého hlediska jeden z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v okolí. Připomínám v regionu významně postiženém nezaměstnaností.

## **Personál**

Všichni zaměstnanci podniku mají jasně stanoveny funkční zodpovědnosti a pravomoci, které jsou stanoveny v pracovních náplních a provozním řádu. Selekcí zaměstnanců se zabývá personální oddělení, které do svých řad vybírá jen takové zaměstnance, kteří vyhovují předem stanoveným kritériím. Zaměstnanci lázní se pravidelně zúčastňují nejrozličnějších školení a to jak uvnitř tak vně podniku.

Zaměstnanci jsou navíc odměňováni za počty výkonů, kvalitu výkonů a výsledky hospodaření jejich střediska.

### **Finanční výsledek**

Vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci, není finanční výsledek až tak důležitým faktorem. Lázně jsou finančně stabilní a jsou dokonce schopny vytvářet zisk, i když to není jejich posláním. Toto bylo zohledněno i při bodovém hodnocení daného faktoru.

### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou přísně vybíráni na základě výběrových řízení (zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách). Nezbytnou podmínkou, kterou dodavatel musí splňovat je splnění norem ISO, u potravin minimálně HACCP. Okruh dodavatelů je často měněn. Podmínky jsou stanovovány nediskriminačně a transparentně. Organizace má vytvořenu vnitřní směrnici pro takovýto výběr svých dodavatelů.

## **4.5 Vyhodnocení analýzy konkurenceschopnosti Lázní Hodonín**

Výsledkem analýzy konkurenceschopnosti Lázní Hodonín jsou klíčové faktory konkurenceschopnosti mající povahu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení – viz tabulka 3.2.

**Tab. 3.2 Vyhodnocení analýzy konkurenceschopnosti Lázní Hodonín.**

<b>Silné stránky</b>	jedinečný přírodně léčebný zdroj
	vlastník - město
	služby v souladu s potřebami zákazníků
	výborná práce marketingu
	pevné postavení na trhu
	dobrá dopravní dostupnost, strategická poloha
	přístup ke klientům - individualita, profesionalita, lidskost
	atraktivita prostředí Moravského Slovácka
<b>Slabé stránky</b>	nedostatek lékařů atestovaných RFM
	vysoký podíl pojištěnců zdravotních pojišťoven
	mladé lázeňské zařízení v netradičním prostředí
	čelnost provozního úvěru (revolvingový úvěr)
<b>Příležitosti</b>	změna životního stylu lidí
	růst životní úrovně
	dotace z evropských fondů, regionálních operačních programů
<b>Ohrožení</b>	důsledky světové hospodářské krize
	růst cen vstupů, růst cen poskytovaných služeb
	nerovné podmínky oproti OLÚ
	tlak zdravotních pojišťoven na snižování cen

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Důsledky světové finanční krize s sebou přináší skutečnost, že lidé stále více šetří. Potýkají se s problémem nedostatku finančních prostředků, proto lze předpokládat, že nebudou schopni v době krize tolik investovat do dovolených a do podobných služeb jako je lázeňství (kombinace zdravotnictví s cestovním ruchem). Navrhují tedy **možnost úhrady za lázeňskou péči, nehrazenou ze zdravotního pojištění, na splátky**. Tento způsob plateb by do lázní mohl přilákat i lidi, kteří nemají nárok na úhradu lázeňské péče z peněz své zdravotní pojišťovny a nemohou si pobyt dovolit financovat ani z vlastních zdrojů najednou. Takovýto pobyt na splátky je možné řešit přímo mezi klientem a lázeňskou organizací. Druhou možnost spatřuji ve spolupráci se společností splátkového prodeje. Systém splátkové úhrady lázní by tak byl velmi podobný dnes již běžným úvěrům na nákup spotřebního zboží. Klient by mohl získat lázeňský poukaz na pobyt aniž by měl k dispozici celou částku na jeho zaplacení. To by zajistili přímo lázně, na základě smluvního vztahu s klientem, nebo by to za klienta obstarala společnost splátkového prodeje, s níž zájemce o lázeňský pobyt uzavřel standardní úvěrovou smlouvu s běžnými podmínkami splátkového prodeje a se stanovenými měsíčními splátkami. Do lázní by se tak takovýto klient dostal bez toho, aby musel několik měsíců výrazněji šetřit nebo opakovaně řešit vystavení poukazu se zdravotní pojišťovnou, která je zejména v době krize nucena stále více snižovat své náklady.

Dalším doporučením je **zvýšení podílu klientů samoplátců**. Lázně Hodonín, podobně jako většina českých lázní, jsou významně závislé na příjmech od zdravotních pojišťoven. Tyto příjmy tvoří asi 80 % z celkových příjmů lázní. Jsem přesvědčena o tom, že je nezbytné právě v době krize, výrazněji navýšit příjmy od samoplátců a to minimálně na 40%. Pokud se lázním podaří takovýto poměr nastavit, budou schopny lépe čelit poklesu tržeb za zdravotní pojištěnce (již zmiňované šetření jednotlivých zdravotních pojišťoven). Podnik by potom byl stabilnější, odolnější, schopen lépe obstát. Z tohoto důvodu je ale nutné stávající nabídku služeb významněji rozšířit, přestože se může zdát, že je už dnes poměrně obsáhlá. Chybí v ní ovšem nějaký netradiční prvek, který by upoutal dosud neoslovený segment trhu. Navrhují oslovit například sportovce, u nichž je předpoklad

péče o své zdraví nebo v případě vrcholových sportovců nutnost regenerace. **Speciální „balíček“** pro takovéto klienty by zahrnoval nejen procedury, ale také sportovní aktivity, které by vyplnily volný čas. Hodonín disponuje řadou moderních sportovišť (rekonstruovaný hokejový stadion, nová víceúčelová sportovní hala, poměrně velký počet tenisových kurtů a tenisových hal, nové koupaliště se skokanskou věží a sportovním bazénem, atd.).

Pro „nevrcholové“ sportovce nebo ostatní samoplátce vidím šance pro jejich snadnější získání za předpokladu **vybudování vlastního sportovního zázemí**, které doposud v areálu lázní chybí. Doporučuji tedy využít nemalého potenciálu prostor lázeňského parku (park má celkovou rozlohu 20 hektarů) a vybudovat např. tenisové kurty, hřiště pro minigolf, petanque, bowling, venkovní regenerační přístroje apod. Při současné nabídce totiž klienti absolvují v průměru 2-3 procedury denně a po zbytek dne mají volno. Pokud není nabídka doprovodných služeb přímo v lázních velmi široká a pokud neznají nabídku, kterou nabízí město s 27 tis. obyvateli, tak se mohou nudit. Tento typ služeb by však mohl být nabízen pouze při splnění výše uvedených aktivit.

Rostoucím trend wellness, který se v současné době v lázeňství projevuje, určitě dokáže přilákat další potenciální klienty samoplátce. Lázně musí reagovat na takovouto poptávku rozšiřováním služeb wellness. Stávající léčebné kapacity lázní v Hodoníně jsou pro wellness programy nedostatečné. Stále početnější část populace hledá krátkodobé, zpravidla víkendové, zdravotně-relaxační-zkrášlující pobyty. Právě takovými jsou pobyty wellness. Aby nabídka těchto služeb odpovídala představám těchto klientů a službám standardně nabízených v evropských wellnesscentrech je potřeba v hodonínských lázních **vybudovat druhý krytý relaxační bazén** s masážními tryskami, vodními hříby a protiproudem. Zvážila bych i menší venkovní bazén, vhodně začleněný do zeleně parku a nebála bych se vybudovat i saunawelt (alespoň 3 druhy saun).

Na co nesmím zapomenout, vždyť jsou tyto lázně na Jižní Moravě, jsou vinohrady a jejich produkt krásné víno. Lázním i městu by slušel **vinný sklep**, na který by lákali své návštěvníky. Vinná turistika a vinné lázně to by mohl být velmi

dobry marketingovy tahák, zejména kdyby se vhodně doplnil cimbálovou muzikou, která má v tomto koutě Moravy úžasné zázemí.

Dalším doporučením jsou **motivační návraty klientů**. Klienty je potřebné a nutné motivovat k tomu, aby se vraceli. Tradiční sezónní slevy jsou již přežitkem, navíc fungují v každém lázeňském zařízení. Mnohem účinnější a modernější by byly třeba karty návratů. Lázeňský host by po absolvovaném pobytu dostal slevu na další pobyt. Bylo by vhodné slevy diferencovat, např. za opakované pobyty nebo za cenu pobytu, apod.

Zahraniční klientela třetím rokem v českých lázních ubývá. Přesto se mé předposlední doporučení týká právě zahraničních klientů. Jak je získat a aby příprava na získání této klientely nebyla finančně náročná? Navrhuji využít výhodné polohy v blízkosti Slovenské republiky a **zaměřit svou pozornost výrazněji na klienty ze Slovenska**. V důsledku zavedení eura v této zemi došlo také ke všeobecnému nárůstu cen, což se projevuje i ve službách a pochopitelně ve zdravotnictví. Nižší ceny v České republice by mohly být dobrým lákadlem pro klienty z tohoto sousedního státu. Dopravní dostupnost je výborná, kvalita lázeňských služeb je vysoká, ceny příznivé. Navíc mentální a zejména jazyková blízkost Čechů a Slováků neklade žádné komunikační překážky, jaké se vyskytují u ostatních cizinců. Tím je usnadněn přístup slovenské klientely na český trh.

Aby všechna doporučení neřešila jen samoplátce, bude se mé poslední doporučení týkat pacientů a tím i finančních zdrojů ze zdravotního pojištění. Lázně Hodonín mají oproti svým konkurentům úžasnou výhodu. Tou je unikátní umístění lázní a okresní nemocnice T.G. Masaryka. Obě zařízení jsou situována v lázeňském parku, vzdálenost obou léčeben je asi 300 metrů. Dnes je **spolupráce těchto zdravotnických zařízení** minimální. Do budoucna by se ale mohla výrazně zvýšit. Nemocnice by prováděla operace, které vyžadují následnou lázeňskou péči. Pacient by byl přímo po operaci přemístěn do sousedních lázní. Náklady na dopravu by byly minimální, kontakt operujícího lékaře s lázeňským lékařem bude vynikající (usnadnění konzultací). Takovýto postup by byl výhodný pro všechny zainteresované strany – pro pacienta (nebude trpět délkou převozu), pro lékaře nemocnice i lázní,



pochopitelně pro zdravotní pojišťovnu (sníží se náklady na převoz) no a nemocnice s lázněmi získají platbu pojišťovny.

## 6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat konkurenceschopnost Lázní Hodonín. K identifikování klíčových faktorů konkurenceschopnosti byly zvoleny tyto metody – analýza makroprostředí (PEST analýza), analýza mikrookolí – analýza konkurenčních sil, analýza konkurence a Pollakův model vitality podniku. Výsledky jednotlivých analýz byly přehledně shrnuty ve SWOT analýze.

Na základě analýzy makroprostředí bylo zjištěno, že zájem zahraniční klientely o české lázně v posledních letech stoupá (s výjimkou roku 2009, v němž se projevila světová finanční krize). Toto je dáno zejména vysokou kvalitou nabízených služeb za „rozumnou“ cenu. Dále hraje významnou roli skutečnost, že si lázně i nadále udržují léčebný charakter a to významným způsobem a také fakt, že v posledních letech došlo k modernizaci a obnově lázní. Tato skutečnost se promítla v návrhu zaměření pozornosti na slovenskou klientelu, jejíž nalákání by mohlo být pro Lázně Hodonín významným přínosem.

Výsledky analýzy mikrookolí poukazují na složitý vstup potenciálních konkurentů do odvětví lázeňství z důvodu složitého postupu při získávání povolení pro využívání přírodně léčivého zdroje. Významnou úlohu zde také hraje nezpochybnitelná pravda, že náklady na otevření těžby místního přírodního léčivého zdroje jsou velmi vysoké. Léčivá voda je těžena vrty hlubokými více než 2000 metrů, náklady na přípravu takovéto těžby z jednoho vrtu dosahují asi 30-40 mil. Kč. A pro provoz lázeňského zařízení je potřeba minimálně 2 vrtů. Konkurenční výhodou Lázní Hodonín oproti svým zahraničním slovenským lázním jsou nižší ceny díky vstupu Slovenska do eurozóny. S projevujícími se změnami životního stylu a směřováním ke světovému trendu rostoucí péče o své zdraví, rostou také požadavky klientů na lázeňské služby a na jejich rozsah. Proto je nutná diferenciací služeb lázní prostřednictvím balíčků „šitým na míru“ zákazníkům. S tímto souvisí návrh vytvořit speciální balíček pro sportovce, neboť právě v nich spatřuji potenciál lázeňských návštěvníků. Tuto nabídku je ovšem možno realizovat pouze za předpokladu vybudování vlastního sportovního zázemí, které lázním doposud chybí.

Při posuzování vitality podniku dosáhly Lázně Hodonín velmi dobrých výsledků. Přispěla k tomu zejména výborná marketingová činnost, kvalita služeb oceněná certifikací Evropského svazu lázní Europaspamed, dobrá kapitálová základna a také strategická poloha v krásném slováckém (i když netradičním) prostředí. Tohoto netradičního prvku by se dalo využít například, jak uvádím v doporučeních, pro implementaci vinné turistiky.

Závěrem lze konstatovat, že Lázně Hodonín jsou přínosem nejen pro město Hodonín, ale i pro celý region. Navíc město Hodonín vytváří dobré podmínky pro rozvoj lázeňství a cestovního ruchu. Výsledkem je kvalitní spolupráce obce a podnikatelského subjektu, jehož hmatatelným výsledkem je dlouhodobě vysoký růst počtu návštěvníků města a okolí, kteří jezdí do této části Moravy primárně za lázeňstvím.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Publikace:

1. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
2. BLAŽEK, L. *Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. Vývojové tendence podniků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
4. GRANT, R. M., NEUPERT, K. E. *Contemporary Strategy Analysis*. London: Blackwell Publishers, 2002. ISBN 0-631-21360-0.
5. HUČKA, M. *Analýza a modelování adaptačních procesů průmyslových regionů v kontextu integrace do EU a vytvoření euroregionů – nepublikované dílčí zprávy z let 2000 – 2002*.
6. JURAIDOVÁ H., ŠELEŠOVSKÝ J. a kol. *Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávných celků a organizací neziskového sektoru*. 1. vyd. Šlapanice: Olprint, Jaroslav Olejko, 2004. 132 s. ISBN 80-210-3583-8.
7. KAJÍK, V. a kol. *České lázně a lázeňství*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007. 218 s. ISBN 978-80-239-9330-1.
8. KAŠÍK, J. a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 1998. 356 s.
9. KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-453-8.

10. KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
11. LUDVÍK, L. – MIKOLÁŠ, Z. *Nová cesta rozvoje malého a středního podnikání anebo hledáme nového Baťu*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2003. 50 s. ISBN 80-7329-037-5.
12. MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie. Základní kurs*. 7. vyd. Slaný: Melandrium, 2002. 271 s. ISBN 80-86175-20-0.
13. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
14. MIKOLÁŠ, Z. a kol. *Podnikání & synergie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 86 s. ISBN 80-7329-025-1.
15. MIKOLÁŠ, Z. *Synergické podnikání. Nový svět podnikání*. 1.vyd. Háj ve Slezsku: MAJ, 2000. 64 s. ISBN 80-86458-01-6.
16. PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 8086119645.
17. POLLAK, H. *Má váš podnik budoucnost?* Moderní řízení č. 3/2006.
18. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 116 s. ISBN 80-7179-422-8.
19. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
20. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v EU*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

**Internetové zdroje:**

[www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)

[www.czso.cz](http://www.czso.cz)

[www.laznehodonin.cz](http://www.laznehodonin.cz)

[www.mzcr.cz](http://www.mzcr.cz)

[www.uzis.cz](http://www.uzis.cz)

**Právní normy:**

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v aktuálním znění.

**Podnikové zdroje:**

Databáze dodavatelů a odběratelů.

Výroční zprávy z let 2004 – 2009.

Zřizovací listina

.

## **SEZNAM ZKRATEK**

EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
MSP	malé a střední podniky
OLÚ	odborné léčebné ústavy
RFM	rehabilitační a fyziologická medicína
ÚZIS	ústav zdravotnických informací a statistiky
ŽP	životní prostředí

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Velkomoravská 193/270  
696 18 Lužice



## Přílohy

Příloha č. 1	Struktura lázeňského systému
Příloha č. 2	Grafické měřítko Pollakova modelu vitality
Příloha č. 3	Analýza Porterova modelu konkurenčních sil
Příloha č. 4	Analýza Pollakova modelu vitality